

ide Instituto de dirección
y organización de empresa.

**Cátedra de Política
Económica de la Empresa**

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

HACIA UNA NUEVA CULTURA Y MANAGEMENT

DE LA EMPRESA ESPAÑOLA

*Prof. Dr. S. García Echevarría
Catedrático de Política Económica de la Empresa
Universidad de Alcalá de Henares*

Doc.

1-A 91/179

UNIVERSIDAD DE ALCALÁ



**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 179
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**



HACIA UNA NUEVA CULTURA Y MANAGEMENT DE LA EMPRESA ESPAÑOLA

***Prof. Dr. S. García Echevarría
Catedrático de Política Económica de la Empresa
Universidad de Alcalá de Henares***

Alcalá de Henares, Agosto 1991

C Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Redacción :

- Sra. María Teresa del Val**
- Sra. María Luisa Rodríguez**

**Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3
28802 Alcalá de Henares. Teléfono : 885.42.00**

INDICE

| | <u>Pág.</u> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| I. INTRODUCCION | 5 |
| II. POTENCIALES DE LA ECONOMIA ESPAÑOLA EN LOS NUEVOS ENTORNOS DE LA CEE | 7 |
| III. COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA ESPAÑOLA | 12 |
| IV. PROCESOS DE ADAPTACION DE LA EMPRESA ESPAÑOLA. CO- MO ADAPTARSE EN EL NUEVO CONTEXTO EUROPEO | 23 |
| V. PERFILES DE LA EMPRESA ESPAÑOLA : ELEVADOS COSTES DE COORDINACION EXTERNOS E INTERNOS | 28 |
| VI. EXIGENCIAS AL DIRECTIVO | 36 |
| VII. LA RESPUESTA EMPRESARIAL Y LAS EXIGENCIAS AL ENTOR- NO | 39 |
| VIII.CONCLUSIONES | 41 |

I. INTRODUCCION ⁽¹⁾

Cuando se habla de una **nueva situación económica española**, en el entorno que define la Europa del 93, esto es, consecuencia de la aplicación del Acta Unica Europea, implica fundamentalmente hacer referencia a una nueva interpretación de la economía: se pasa del dominio del estatismo nacional a una mayor preponderancia del mundo empresarial. En toda economía nacional, por muchos elementos liberales que la configuren, la dimensión está siempre presente y permanentemente interviniendo en los procesos empresariales, tanto económico como sociales. La empresa juega siempre un papel subordinado, una situación de estar al servicio de ese planteamiento estatista, interpretando éste en un sentido más amplio de lo que es una Administración Pública. Incluso, en economías de mercado abiertas, la regulación ha conseguido tales dimensiones que en muchos de los Estados Centroeuropeos, desde hace años, se plantea la posibilidad de desregularizar. La configuración del Acta Unica Europea supone necesariamente, si se quiere lograr el éxito que se espera de la Unión Europea, una fuerte descentralización y un mayor protagonismo del mundo empresarial. Implica que solamente en la medida en la que las empresas asuman muchas de las responsabilidades de esas regulaciones y las integren en los propios comportamientos de sus instituciones y directivos, será cuando podrán, en una

1. Corresponde el texto a la conferencia pronunciada en Guadalajara el día 15 de julio de 1991 en la Universidad Euro-Americana de Verano Marqués de Santillana.

sociedad abierta y democrática, asumir ese papel preponderante. Los problemas de una sociedad hay que resolverlos de manera más descentralizada e integrando cada vez más en las instituciones, fundamentalmente las empresas, así como universidades, sanidad etc., muchos de los roles que tenían asumidos las dimensiones reguladoras de los Estados Nacionales.

La empresa es algo más que un ente económico y social, es un ente societario y político, desde la perspectiva de la asunción de problemas estrechamente vinculados con su papel, no sólo productivo, sino distributivo y de aportación de valor añadido al bienestar de una sociedad.

Ello requiere, en particular desde la perspectiva de mercados abiertos y competitivos, la búsqueda de una nueva cultura corporativa que asuma partes importantes del ordenamiento económico y social como elementos constitutivos de la empresa; al mismo tiempo, requiere la asunción de responsabilidades por parte de sus directivos y personal, que no sólo responden a la propia institución a la que pertenecen, sino a esa institución como parte integrante de una sociedad.

De ahí el peso significativo, en esta nueva situación económica española, que tiene que jugar la empresa y el empresario, así como también las partes sociales, en particular el mundo sindical al que le afectan las mismas corrientes. Se trata de nuevas identidades corporativas tanto para la empresa como para el sindicato y para las demás instituciones que configuran el entorno empresarial. La disposición de recursos, la combinación eficiente de los mismos, la prestación de servicios, se realiza en cada una de las instituciones singulares. Del éxito o fracaso en la forma de dirigir estas instituciones, de asumir sus responsabilidades y sus capacidades para lograr una mayor eficiencia de respuesta en las sociedades modernas, dependerá la supervivencia de las sociedades abiertas y democráticas.

Cultura corporativa significa una forma distinta de entender la empresa, tanto desde dentro como desde fuera de la misma, buscando en una identificación doctrinal un cuerpo de coherencia en los comportamientos económicos y sociales, en las formas

de resolver los problemas y de enfrentarse a su entorno y, muy en particular, la asunción de muchos problemas de sociedad que hasta ahora venía asumiendo el Estado.

II. POTENCIALES DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA EN LOS NUEVOS ENTORNOS DE LA CEE

La realidad actual de la economía española, si se tienen en cuenta los datos de la situación económica española hasta el momento presente, no es precisamente halagüeña cara a la Europa del 93. Como puede apreciarse en la figura 1, la

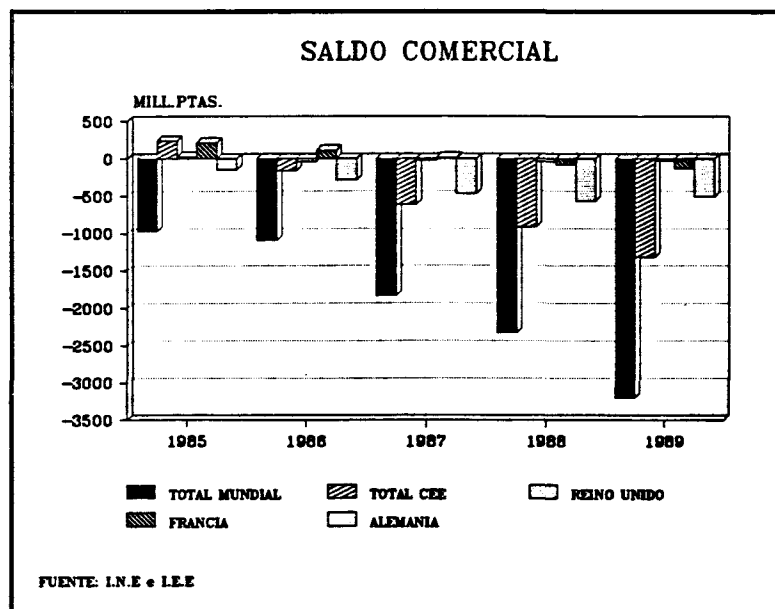


Figura 1

situación desde 1985 implica un crecimiento muy rápido del déficit de la balanza comercial, magnitud que afecta a las relaciones con los propios Países de la Comunidad Europea con la que mantiene España sus más estrechos intercambios. Este proceso de crecimiento del déficit será creciente en el futuro, hasta que no se produzca un cambio significativo en la capacidad de generar productividad en iguales, dimensiones que las que afecta a los países centroeuropeos.

España, con su incorporación definitiva a Europa se encuentra ante un reto histórico. El Acta Unica Europea marca, sin duda, todo un hito en el planteamiento del potencial europeo en el campo económico, fundamentalmente. Con un mercado de consumidores muy superior a los Estados Unidos y Japón, tal como puede verse en la figura 2, con una riqueza económica muy cercana a la de los Estados Unidos y más del doble de la del Japón, y con un potencial de demanda por desarrollar muy

| EUROPA Y SU DIMENSION | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|--------------|
| 1988 | CE | EEUU | JAPON |
| - PIB (1000 Mios.\$) | 4.728 | 4.800 | 2.350 |
| - POBLACION (Millones) | 328 | 248 | 128 |
| - RENTA PER-CAPITA (\$) | 14.600 | 19.600 | 23.100 |
| - COMERCIO INTERNACIONAL (1000 Millones \$) | 720 | 870 | 380 |
| - COMERCIO INTERNACIONAL (En % del PIB) | 24% | 9% | 16% |
| * La suma de exportaciones e importaciones no incluye comercio inter-comunitario | | | |
| Fuente: <i>USB International Finance</i> y elaboración propia. IDOE | | | |

Figura 2

relevante, se constituye, sin duda, como un mercado abierto. En la actualidad más del 36% de la actividad económica se exporta dentro de la Comunidad Europea. Es el dato más significativo de que necesariamente la supervivencia europea pasa por

la apertura de sus mercados y por la globalización de su economía. España, dentro de este contexto, dispone por primera vez de unas dimensiones de mercado en las que tiene que entrar para poder ajustar su economía de manera eficiente.

La problemática fundamental de España es que la empresa española no se ha multinacionalizado, no ha diseñado la división del trabajo desde la perspectiva multinacional, y lo que ha sucedido es que la empresa multinacional, desde su perspectiva, ha multinacionalizado la empresa española adquirida. Independientemente de las distintas valoraciones que pueden hacerse de este proceso cabe indicar que, en las últimas décadas, el grado de europeización de la economía española ha sido muy importante y lo que se puede plantear es si esta división de trabajo es la más adecuada conforme a los potenciales de la economía española. A la hora de analizar las posibilidades de crecimiento español, puede apreciarse que España constituye uno de los países con mayores potenciales de crecimiento dentro del contexto Europeo, tal como puede verse en la figura 3. España presenta unos potenciales de desarrollo económico superior a la media europea como consecuencia de las fuertes necesidades de demanda y del potencial de sus recursos disponibles. La situación competitiva de España es sumamente preocupante, pero cara al futuro es uno de los países con mayores oportunidades y posibilidades de desarrollo.

Y así lo ven los empresarios centroeuropeos que han sido encuestados. En la figura 4 puede apreciarse que España es, después de la antigua República Federal de Alemania, el país que se considera más beneficiado por el Mercado Unico del 93. Es uno de los grandes ganadores gracias a los potenciales y reservas que no ha aflorado y que tiene que aflorar. Y así lo entienden los propios inversores extranjeros. Si se analizan las inversiones extranjeras en España puede apreciarse que más del 90% de estas inversiones, realizadas por empresarios extranjeros, suponen la compra de "empresas viejas" españolas y pocas veces, menos del 10%, se realiza en la instalación de nuevas empresas. Lo cual significa que la empresa española, que la economía española, tiene grandes potenciales y lo que está esperando es una capacidad empresarial que le de respuesta de adaptación y que aflore esos potenciales en una división internacional del trabajo.

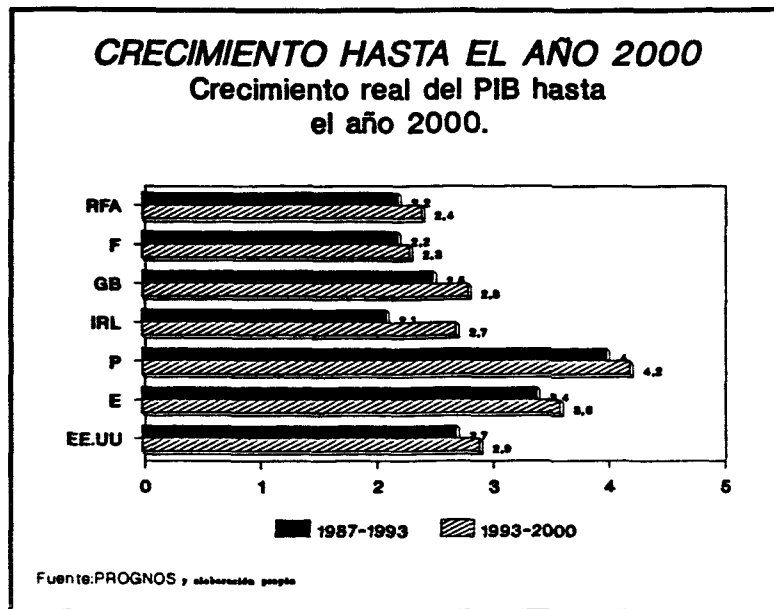


Figura 3

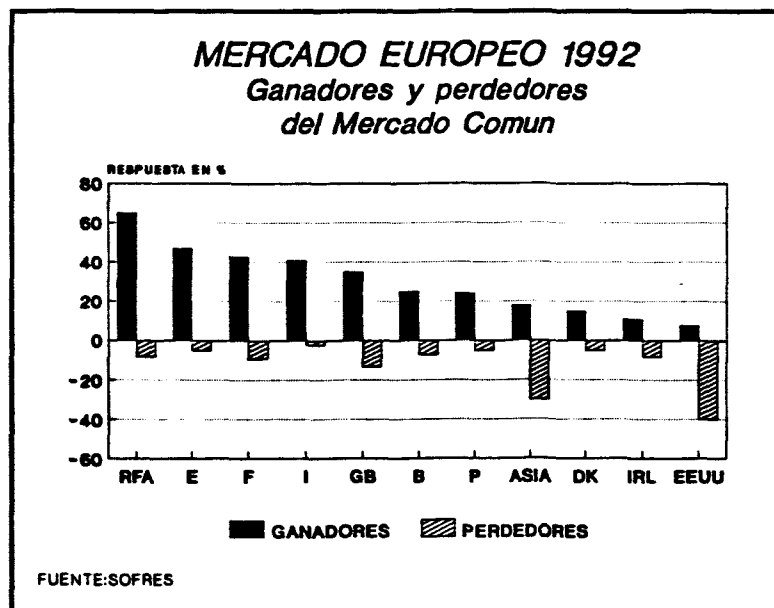


Figura 4

Dentro del conjunto de Europa el mismo inversor japonés está posicionándose de manera muy diferenciada en los distintos países europeos. La proximidad a este gran mercado de 340 millones de habitantes significa, sin duda, una condición "sine qua non" para poder aflorar las posibilidades de crecimiento de la Europa del Acta Unica. Hay que estar presente en Europa si se quieren aflorar estos potenciales, y esta sería también la condición para España. La empresa española tiene que entrar multinacionalizándose en Europa y con ella tiene que romper una estructura hoy ya casi anclada y tradicional que ha desarrollado en las últimas décadas.

| ESTRATEGIA EMPRESAS JAPONESAS | | | | | | | |
|-------------------------------|-----|----|----|----|----|----|----|
| PREFERENCIAS EN LA CE | | | | | | | |
| | RFA | GB | F | E | I | NL | B |
| CENTRAL | 61 | 56 | 19 | 0 | 5 | 13 | 15 |
| PRODUCCION | 51 | 58 | 30 | 49 | 26 | 9 | 14 |
| MARKETING | 88 | 62 | 58 | 17 | 28 | 23 | 20 |
| I & D | 86 | 44 | 23 | 5 | 7 | 5 | 12 |
| FINANCIACION | 27 | 80 | 6 | 0 | 1 | 47 | 12 |

QUELLE:NIHON KEIZAI;shimbun

Figura 5

Como puede apreciarse, para el capital inversor japonés España se plantea, principalmente, como un centro de producción y un mercado de cierto interés, pero predominantemente constituye uno de los centros de producción cara a la Comunidad Europea.

Se puede señalar que mientras que la situación actual de competitividad de la empresa española es baja las expectativas de futuro son altas.

III. COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA ESPAÑOLA

Veamos en primer lugar la situación actual de la competitividad de la empresa española. Pero quisiera antes determinar qué entendemos por competitividad, cuáles son sus componentes y a qué se debe que en un país haya mayores o menores capacidades competitivas. En este sentido nos remitimos a la Figura 6, en la que competitividad está basada fundamentalmente en cuatro elementos claves:

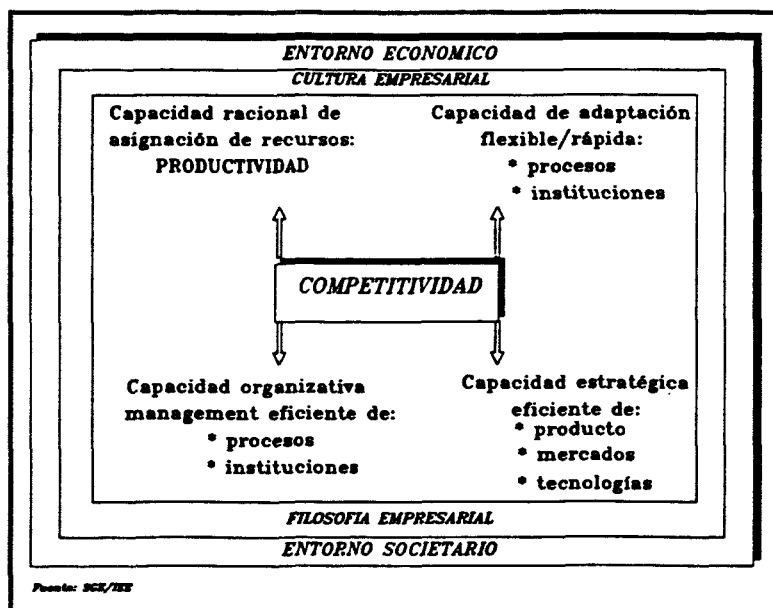


Figura 6

- . En primer lugar racionalidad en la asignación de los recursos, es decir, **productividad**. Esto quiere decir que, la lógica económica debe estar presente en todos los procesos económicos y sociales.
- . No sólo es necesario racionalizar, sino que el factor tiempo juega un papel clave en la competitividad de una empresa, por lo que la capacidad de **adaptación** de una empresa debe ser **rápida y flexible**, en el sentido tanto de procesos como de instituciones. Debe dar una respuesta a tiempo de la adaptación a situaciones cambiantes, constituyendo, por lo tanto, uno de los elementos claves del proceso competitivo.
- . Pero no se puede ser competitivo si las unidades singulares, las empresas y otras instituciones, no se organizan de manera eficiente, ésto significa fundamentalmente diseñar instituciones con una capacidad directiva y organizativa que afloren potenciales y que disminuyan los costes de coordinación, de forma que no se despilfarren recursos por malas formas organizativas. En una economía moderna la **organización** constituye el factor estratégico clave.
- . Por último, toda empresa o toda institución tiene que saber **cómo se adapta** a las situaciones cambiantes. Esta es hoy la pieza fundamental del cálculo económico empresarial, yo diría también, del cálculo económico nacional. Una mala estrategia en la forma de adaptarse a las situaciones cambiantes en cualquiera de los ámbitos de la economía y de los aspectos sociales va a implicar unos elevados **costes de coordinación**, y ésto afecta tanto a productos como a mercados y tecnologías.

Pero la competitividad, con estos cuatro elementos significativos, no se encuentra en el vacío, sino que está dentro de las unidades singulares, de las empresas que vienen definidas por una mentalidad, una cultura empresarial, que a su vez corresponde a una orientación determinada, a una filosofía de la empresa. Y esta cultura empresarial nace de las condiciones del entorno económico y societario, esto es, de la forma en la cual se conciba el ordenamiento económico y social de un país, y no tanto la política económica del mismo. Si no se configura un entorno económico

que provoque permanentemente los cuatro elementos de competitividad, difícilmente se tendrán empresas e instituciones que verdaderamente desarrollen una cultura competitiva y tomen identidad propia, y que la competitividad sea el valor cultural permanente en el contexto institucional y en el comportamiento de los hombres.

Mientras que la política económica lo que tiene que definir son los procesos de adaptación a corto plazo, el ordenamiento económico y social tiene que señalar las claves sobre las que descansan comportamientos institucionales, culturas empresariales, en las que valores como competitividad sean valores constitutivos de cada una de las instituciones y puntos de referencias para el comportamiento individual. Economía es comportamiento y no lógica matemática.

Quando se analiza cuáles son las causas de los fracasos empresariales podemos apreciar que, precisamente una inadecuada cultura empresarial es la que define la mayoría de estos fracasos. Como puede verse en el figura 7, según un estudio realizado en un paíscentroeuropeo, y al no disponer de otras informaciones empíricas en nuestro país, puede apreciarse que las causas de la crisis en las empresas por

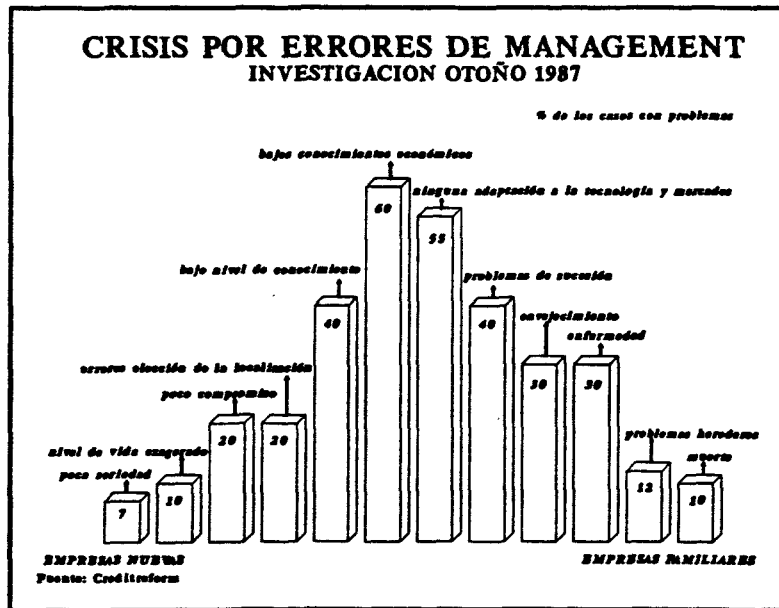


Figura 7

errores de Management se deben en primer lugar, en un 60%, a los bajos conocimientos económicos, al no saber hacer cálculo económico eficiente que integre adecuadamente las oportunidades de mercado y los costes y riesgos que implica el descubrimiento de las mismas. Por otro lado, una cultura empresarial que no se adapte con rapidez a los cambios tecnológicos y mercados se aleja de tecnologías de mercados, de procesos y de combinación de factores, de reducir costes y de las necesidades de los clientes, y todo ello bajo una actuación inadecuada en el diseño del cálculo económico. Existen otros problemas de las crisis de Management que lleva a situaciones difíciles a empresas, pero son ya de una magnitud menos relevante.

El principal problema de la empresa española radica precisamente en el primer componente de la competitividad: la baja productividad. Como puede apreciarse en la figura 8, España se encuentra en una situación de productividad que viene a representar 2/3 de la República Federal de Alemania y con una gran diferencia con las productividades de otros países. Lo cual se refleja en una baja competitividad internacional de la economía española, tal como se recoge en el figura 9, España se

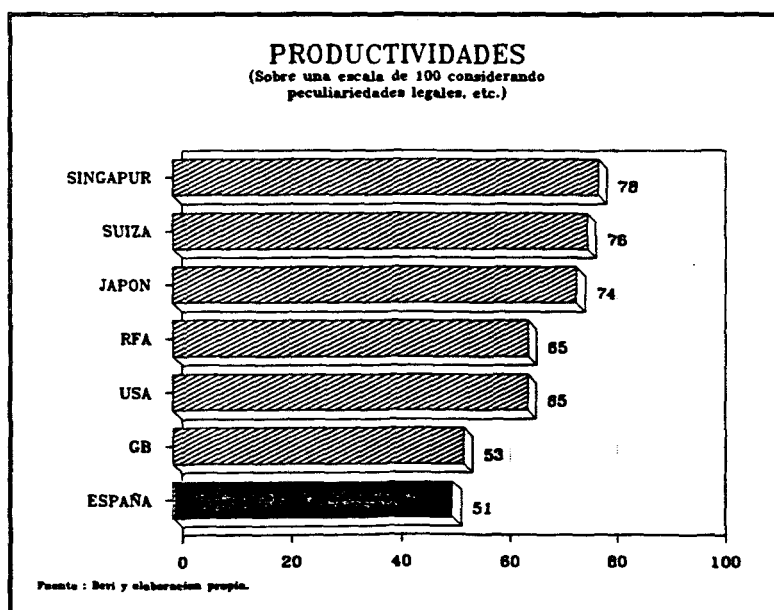


Figura 8

encuentra casi a 2/3 de la competitividad de Japón y Suiza y a una distancia considerable del principal competidor dentro de la Comunidad Europea, que es Alemania. Esta baja competitividad es la que refleja la situación en la que se encuentra la empresa española. Y esta baja competitividad se debe fundamentalmente al comportamiento de los factores de producción. Veamos el comportamiento de una muestra de casi 5.000 empresas del Banco Emisor Español y de las 45.000 de la muestra del Banco Emisor Alemán.

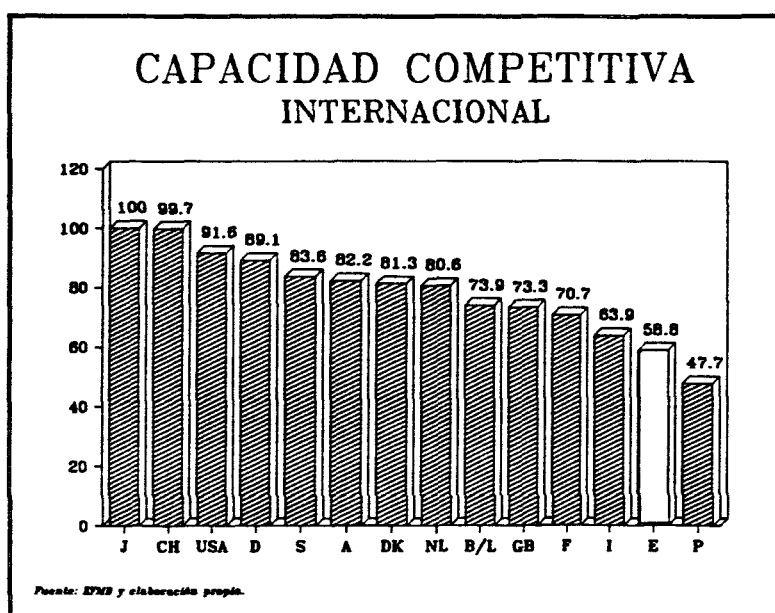


Figura 9

La mano de obra, que tiene un coste en España que viene a ser 2/3 del coste de la mano de obra alemana, sin embargo, a la hora de realizar su integración en la actividad empresarial posee unos costes unitarios superiores a los alemanes. Como puede apreciarse en la Figura 10, el coste de la mano de obra española viene a significar el 20% del valor de la producción, que es superior al coste unitario de la mano de obra en Alemania. Esto es consecuencia de una baja productividad y de una insuficiente aportación en el proceso empresarial, lo cual se debe, sobre todo, a las formas de dirigir, organizar, así como a la incidencia de aspectos externos a la

empresa, como son las legislaciones laborales, comportamientos sindicales, formación etc...

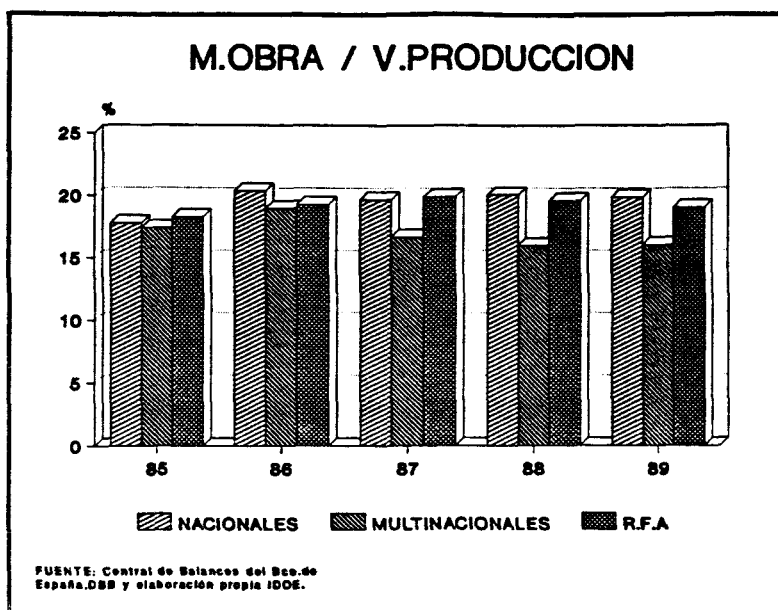


Figura 10

En los costes financieros sucede idénticamente lo mismo. Ciertamente desde 1985 han disminuidos los costes unitarios financieros medidos en base al valor de la producción. Sin embargo, este descenso es todavía insuficiente para poder competir con los costes financieros de las empresas alemanas. Puede apreciarse que mientras que en España los costes financieros vienen a suponer un 6'5% del valor de la producción, en la empresa alemana supone el 1,5% y en la gran empresa el 1%. Quiere decir que el beneficio se encuentra en la diferencia del coste financiero.

Lo que sí sucede en la empresa española es/que, el margen de beneficios que aporta la producción es superior al margen que/aporta la empresa alemana. Puede apreciarse en la figura 12 que la empresa española ha mejorado notablemente hasta el año 89 - cifra que probablemente en el 90 tendrá que revisarse - hasta alcanzar más de un 12% el cash-flow medido sobre el valor de la producción, cifra bastante

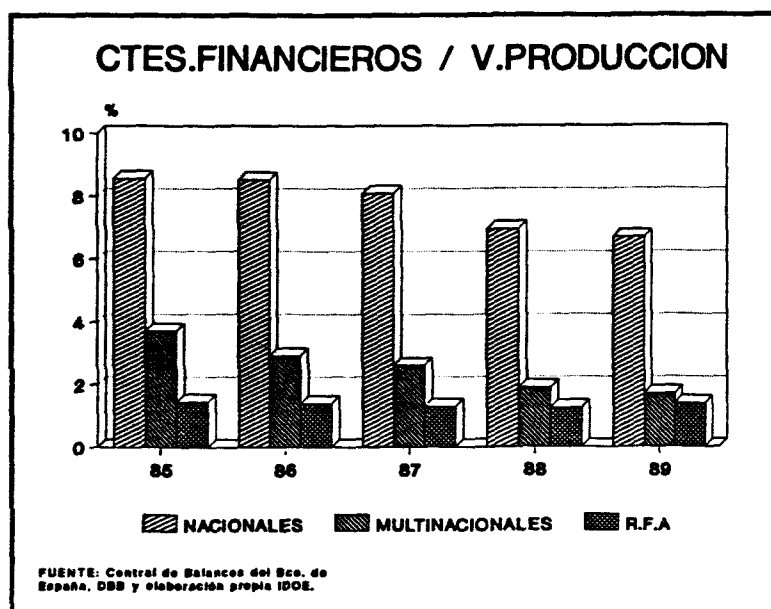


Figura 11

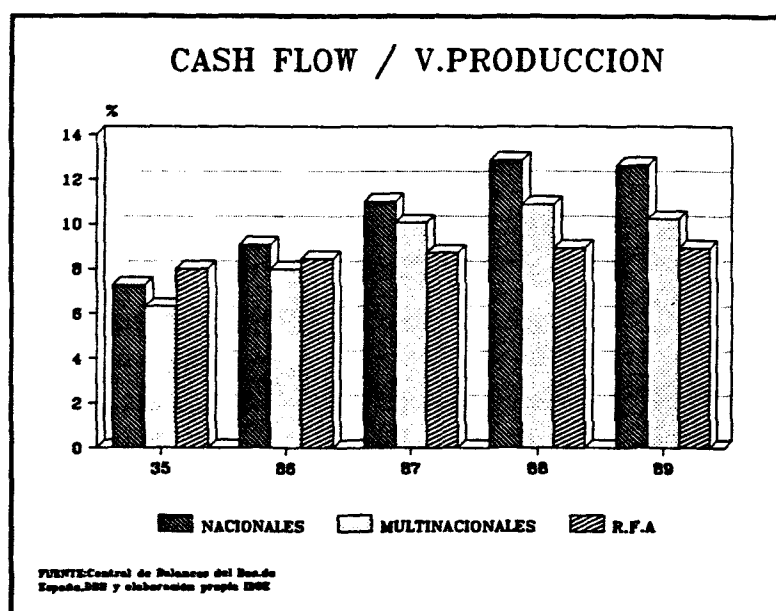


Figura 12

superior al cash-flow alemán, que no alcanza el 9%. Esto quiere decir que se ha dispuesto, hasta 1989, de márgenes más amplios sobre el volumen de producción que los márgenes de las empresas alemanas.

Estos aspectos se vuelven a reflejar en el tan debatido problema de los beneficios empresariales. Solamente considerando la magnitud del beneficio, como magnitud contable, puede apreciarse la mejora constante hasta 1989 de los beneficios empresariales medidos sobre el volumen de producción, beneficios que son incluso superiores a los beneficios de la empresa alemana. Mientras que en la empresa española en 1989 se sitúan los beneficios en un 6,2%, en la empresa alemana están en un 5%. Es decir, la empresa española tiene unos márgenes de beneficio superiores por unidad producida que la empresa alemana. Lo mismo sucede a la hora de medir en el cálculo económico, la incidencia de la amortización. Mientras que la empresa española viene a considerar un coste de amortización de aproximadamente un 6% del valor de la producción la empresa alemana solamente incluye como coste un 4,6%, esto es asigna unos costes inferiores sobre el volumen de producción.

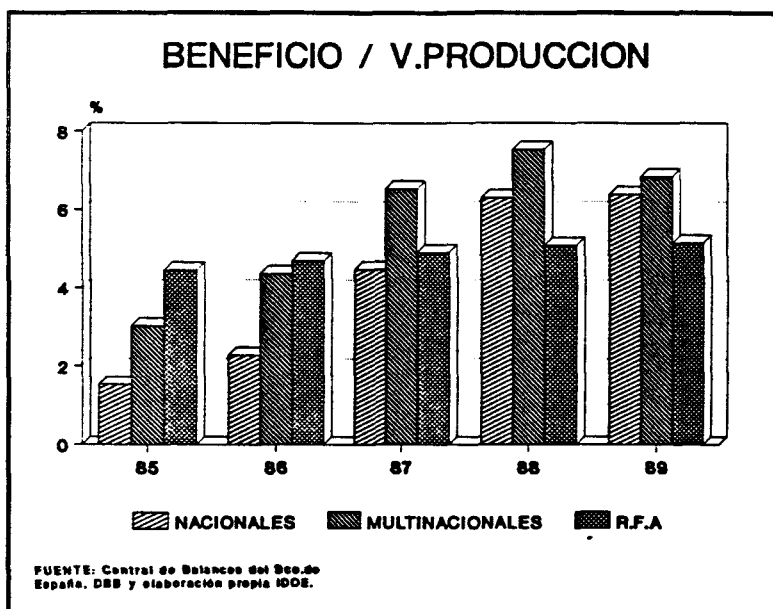


Figura 13

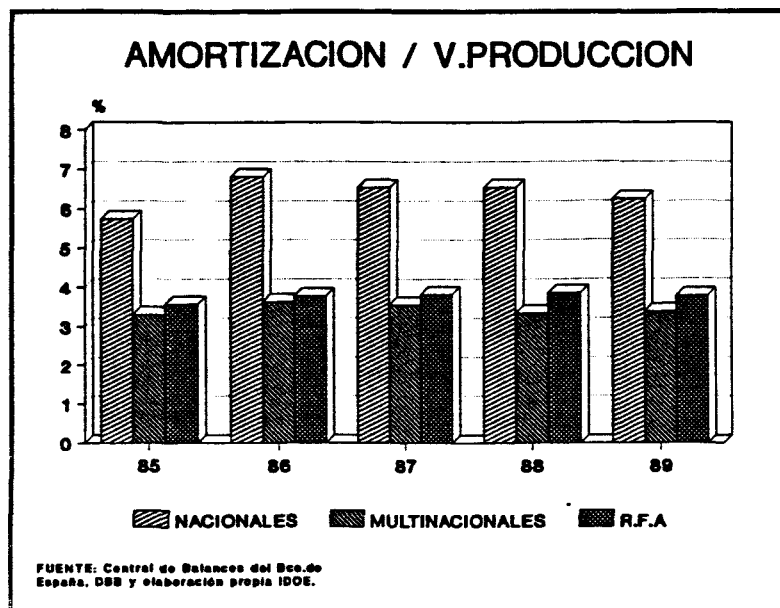


Figura 14

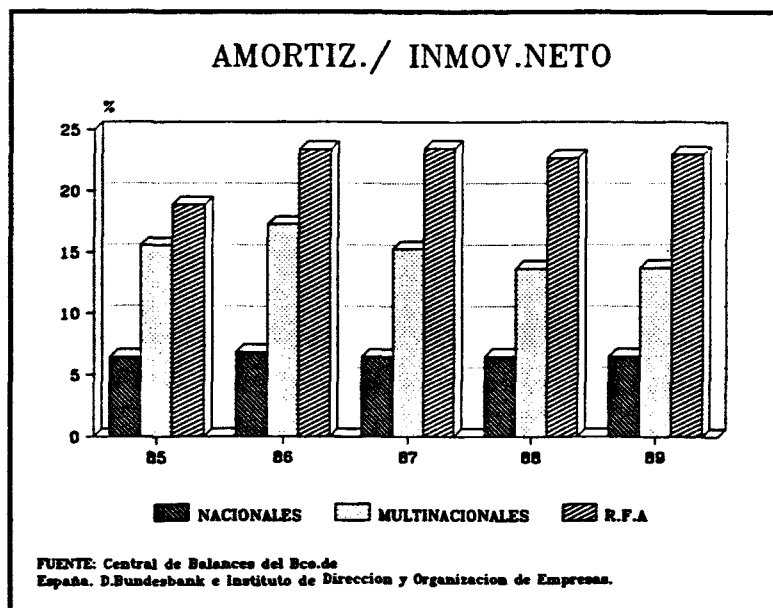


Figura 15

El cálculo, sin embargo, es diferente cuando analizamos este volumen de inversión con respecto al riesgo de la empresa si lo reflejamos por su inmovilizado neto. Puede apreciarse en la figura 15, como en la empresa alemana es constante una amortización anual del 23% de su inmovilizado neto, mientras que la empresa española solamente viene a amortizar un 6%, lo cual implica una distinta dimensión en el cálculo económico y, sobre todo, el riesgo que se asume. Mientras que una empresa alemana prácticamente amortiza en 4 años y medio el valor de su inmovilizado y, por lo tanto, el riesgo es a plazo corto o medio; en la empresa española el plazo es suficientemente largo como para hacer inviable cualquier cálculo económico.

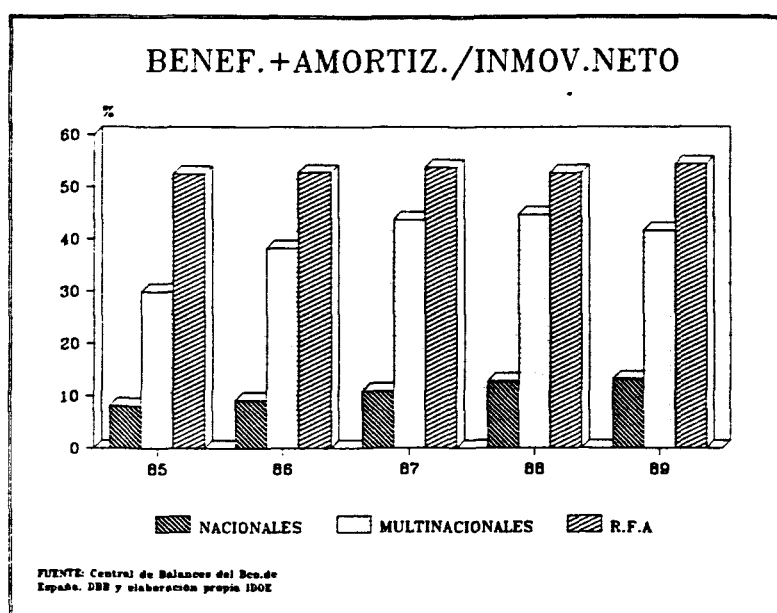


Figura 16

Lo cual todavía se refleja de manera mucho más incidente cuando se analiza el cash-flow con respecto al inmovilizado neto. En la figura 16 puede verse que la empresa alemana antes de impuestos origina un cash-flow del 53% frente a un cash-flow español del 12%. Es decir, que una empresa alemana, insisto antes de impuestos, tiene un horizonte económico de 2 años en sus decisiones empresariales, mientras que una empresa española lo tiene de 8 a 9 años. En una situación de cambio permanente

como la actual, el proceso de dirigir empresas en uno u otro país posee dos dimensiones totalmente distintas y prácticamente inconciliables.

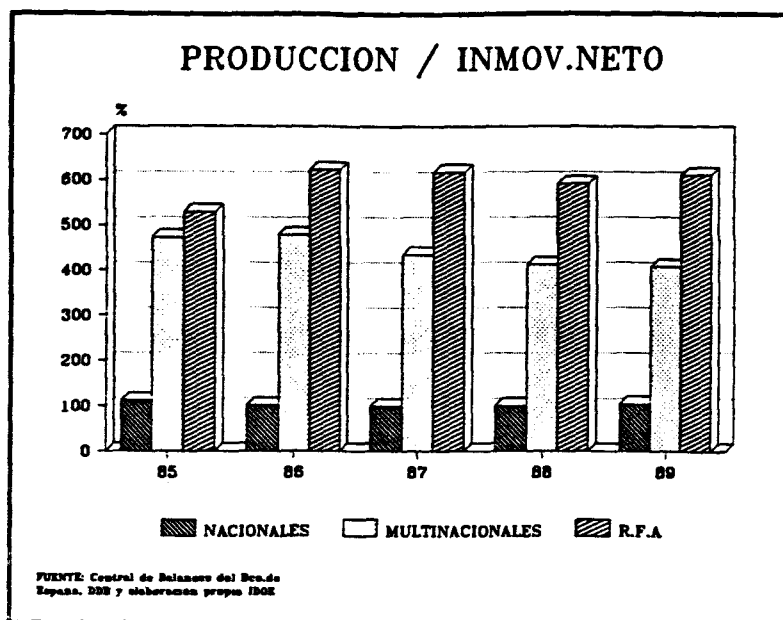


Figura 17

La clave de la cuestión corresponde a uno de los principios básicos de la economía de la empresa: la utilización de las capacidades del inmovilizado, o rotación de su inmovilizado. Mientras que la empresa alemana tiene una rotación del 600% de su inmovilizado, trabajando con menores márgenes de beneficios y con menores costes de amortización, lo que consigue, sin duda, es un mayor cash-flow y, consiguientemente, unos mejores resultados. La empresa española, por el contrario, no utiliza sus potenciales, no puede aflorar sus capacidades y tiene un índice de rotación del 100%. Independientemente de que las magnitudes puedan discutirse, lo que si es cierto es que todas las empresas extranjeras que compran empresas españolas afloran los potenciales a través de una mayor rotación de los inmovilizados, con lo cual se pueden reducir los costes unitarios de las amortizaciones, los costes unitarios de la financiación y se puede lograr una mayor eficiencia en la utilización de la mano de obra. Aquí está todo el milagro, pero un milagro que supone fundamentalmente otra forma de configurar la institución, u otra

forma de dirigir y otros comportamientos tanto empresariales directivos, como también sindicales y de la propia Administración Pública.

IV. PROCESOS DE ADAPTACION DE LA EMPRESA ESPAÑOLA. COMO ADAPTARSE EN EL NUEVO CONTEXTO EUROPEO

Como he señalado anteriormente, la empresa española, así como el conjunto de la empresa europea, se encuentra, merced al Acta Unica Europea 1993, no solamente ante uno de sus mayores retos, sino ante las mayores oportunidades que ha podido soñar en todo el desarrollo económico europeo. Jamás ha habido mayores oportunidades, pero naturalmente estas oportunidades implican ciertamente mayores riesgos. Lo cual exige un ordenamiento económico-social que conceda a los protagonistas singulares, empresarios y responsables de otras instituciones singulares, ese protagonismo, una realización de su capacidad de dirigir las instituciones que permita aflorar las oportunidades de esta nueva configuración de la economía europea.

La empresa española tiene ante sí un reto de adaptación que implica una nueva concepción empresarial, lo mismo afecta a otras instituciones como universidades, hospitales, etc. Repercute en las empresas españolas de manera directa o indirecta. Como puede verse en la figura 18, existen cuatro actuaciones que deben definir la respuesta a este reto ante el que se encuentra la empresa española:

1. Necesita de un Management eficiente, directivos y personal que afloren, por la vía de la racionalidad, los potenciales ocultos que tiene la empresa española; sus mercados y sus potenciales. Aquí se trata de ajustes de ruptura en los que deben lograrse incrementos de productividad sobre los niveles actuales entre un 30% y un 40%. No se trata de meros ajustes por las técnicas tradicionales, sino que se trata de otro posicionamiento, de otro comportamiento frente a la empresa, frente a las tecnologías, frente a los entornos, frente a la apertura de mercados

y, sobre todo, frente a la propia confianza del personal y del directivo en la institución en la que desarrollan su actividad.

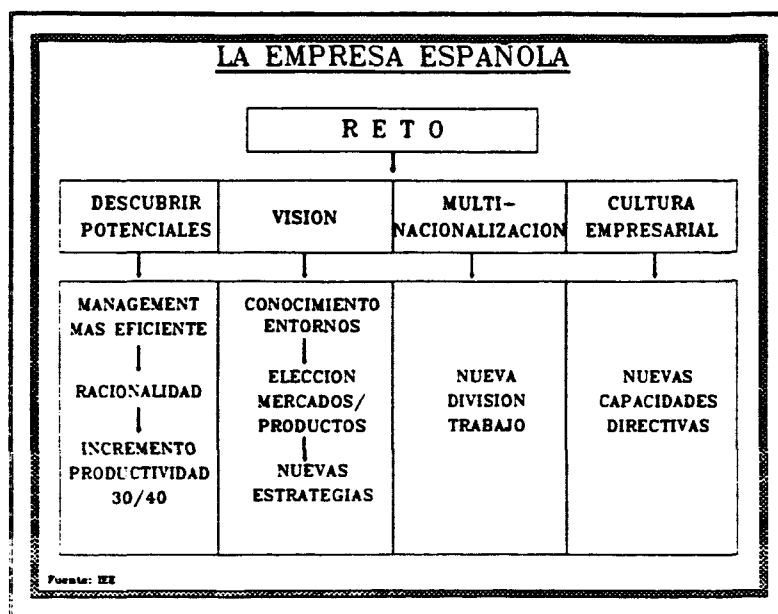


Figura 18

2. Se necesitan hombres, directivos y personal, que no sean administrativos burócratas, sino que tengan capacidad para **visionar** dónde están los potenciales, si dentro o fuera de la empresa, cuáles son las posibilidades de adaptación o estrategias más adecuadas para hacer la combinación más eficiente para esa empresa, en concreto de mercados y productos, esto es, capacidad para comportamientos estratégicos, de selección de esas oportunidades y riesgos. Hay que recuperar una mentalidad estratégica, es decir, desarrollar el proceso de definir alternativas, establecer criterios y elegir entre ellas en los procesos de acción empresarial, en los más diversos niveles de la actividad de la institución de la empresa.
3. La empresa tiene que integrar ese mercado de 340 millones, tiene que hacer una **división de trabajo multinacional**. Esto es, tanto en todos sus sistemas de

aprovisionamiento, como en los procesos de producción, así como en los procesos de colocación de sus productos. O se entra en la división europea, quiere decirse se integra en Europa, o no tiene ninguna posibilidad de éxito. El gran éxito del Mercado Unico Europeo radica en su heterogeneidad y en la proximidad de mercados que pueden asumir un gran potencial de demanda, para lo cual las empresas en Europa tienen que entrar en una división de trabajo totalmente distinta a la que han desarrollado. Esto afecta de manera prioritaria a la empresa española pero también a las empresas de los demás países.

4. Todo ello implica desarrollar una nueva cultura empresarial, una nueva forma de dirigir y organizar empresas, una nueva forma de conformar una empresa que signifique la ruptura con el tradicional esquema burocrático administrativo y se necesitan hombres que verdaderamente dispongan de capacidades y conocimientos para evaluar esas oportunidades y riesgos. Que sepan hacer cálculo económico y que verdaderamente tengan capacidad para dirigir y orientar los esfuerzos, suyos y del personal a su disposición, a esas oportunidades que han descubierto.

En particular, en esa nueva cultura corporativa, uno de los aspectos fundamentales y donde verdaderamente se dirime el éxito empresarial es la forma en que se adapta una empresa. Como puede apreciarse en la figura 19, existen tres formas de adaptarse que constituyen el "mix" que tiene que plantearse todo manager o directivo:

1. Hay procesos y funciones que lo que hay que hacer es administrarlos mejor, gestionarlos sin ruptura de organizaciones, sin buscar ninguna nueva organización. Se trata de retos de una buena administración y gestión de los recursos disponibles.
2. Sin embargo, hay otras formas de adaptación de procesos y funciones que exigen mejoras cualitativas técnicas importantes, esto es, hay que hacer ajustes técnicos para lo cual se necesita formar, perfeccionar las destrezas y capacidades, realizar nuevos diseños y, sobre todo, realizar una capacidad de adaptar los procesos y funciones de la empresa a las exigencias permanentes de cambio técnico, tanto en la ingeniería, como en la economía o en los mercados.

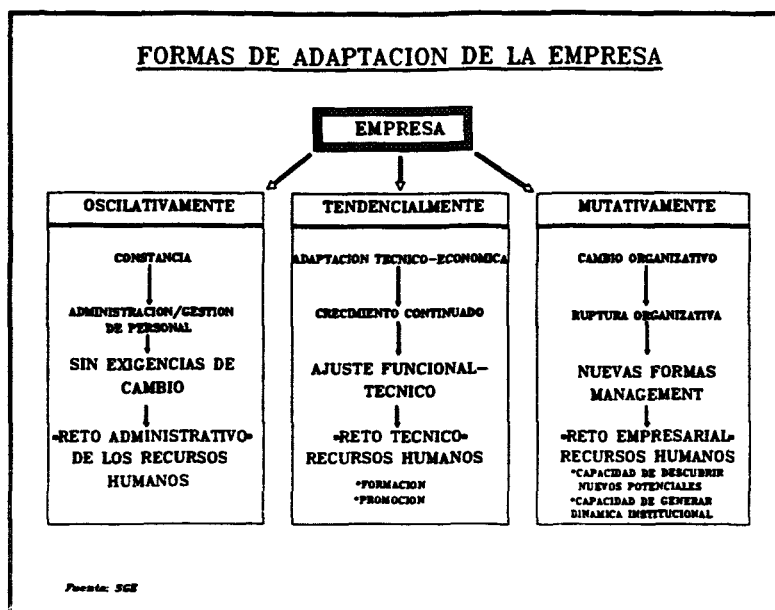


Figura 19

3. Pero donde verdaderamente se encuentra hoy la respuesta clave es que muchos de estos procesos, funciones o empresas, tienen que cambiar totalmente sus esquemas organizativos. Una organización orientada a administrar mercados no tiene nada que ver con una organización orientada a conocer dónde se es más competitivo en un mercado, dónde se es mejor que la competencia. La actualidad ante la nueva división de trabajo internacional supone básicamente buscar rupturas organizativas que exigen nuevas formas de Management. La adaptación fundamentalmente se lleva a cabo a través de rupturas para poder descubrir nuevos potenciales y generar, en particular, una dinámica empresarial que permita situar a la empresa permanentemente en una situación competitiva superior a la de los competidores.

Y aquí existen dos aspectos que en el contraste español, a mi entender, tienen preferencia, y ello, tanto en los aspectos macroeconómicos y sociales, como en particular en los aspectos empresariales. Tradicionalmente, por el propio estatismo español y, sobre todo, en el pensamiento económico, se ha llegado a diferenciar entre

lo económico y lo social. Lo social es parte consistente del presupuesto nacional, es parte que afecta a las cargas sociales, es algo que no se integra en el proceso económico. La eficiencia económica se pretende alcanzar por la vía de liberalizar y de dar una absoluta preferencia a lo económico. Independientemente de que se trate a niveles nacionales, como en el presupuesto, o que se trate a niveles de empresa, en su cuenta de pérdidas y ganancias, o que se trate en el propio hecho de como dirigir hombres, lo económico y lo social no son dos partes, son dos componentes de un mismo todo. No se puede lograr eficiencia económica en una empresa si no se posee estabilidad social, de tal manera que los costes de coordinación me conduzcan a la eficiencia económica. Si se posee una fuerte estabilidad social, pero no eficiencia económica, no podre hacer justicia social. Tal como se presenta en la figura 20, puede definirse que en ese cuadrante es donde el político, el empresario, el directivo, tienen que definir qué posición adopta, y lo tiene que compaginar en el diseño de sus medidas organizativas, en su política

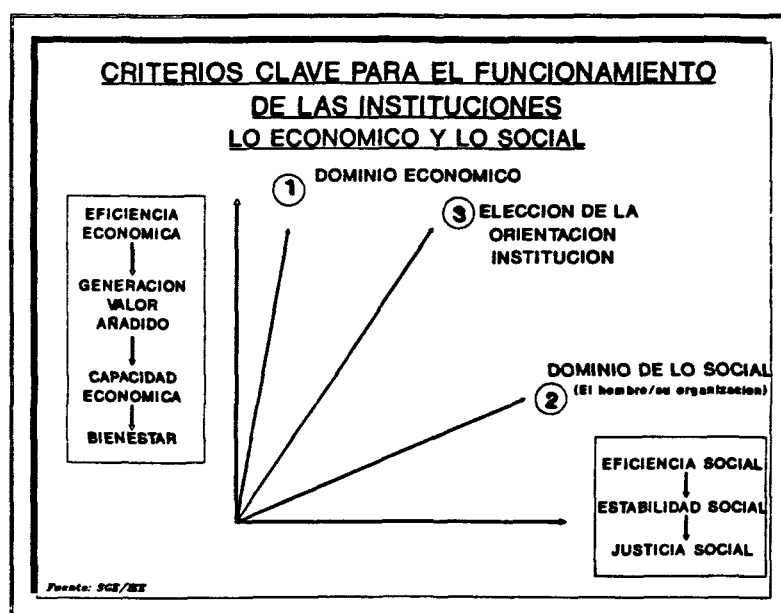


Figura 20

empresarial, en su política económica, en su política laboral y fiscal, es decir, qué combinación elige de entre esas dos dimensiones. Solamente en esta medida se

logrará entender lo que supone la economía, lo que es consecuencia del comportamiento de los sujetos y de las instituciones, y no responde a la lógica matemática que antes hemos mencionado.

V. PERFILES DE LA EMPRESA ESPAÑOLA:

ELEVADOS COSTES DE COORDINACION EXTERNOS E INTERNOS

El problema clave de la competitividad de la empresa española radica en sus elevados costes de coordinación. Tanto a nivel interno de la empresa como a nivel externo los costes de coordinación españoles son muy altos. Puede hablarse de dos y tres veces los costes de coordinación economías centroeuropeas en muchos de los campos de su actuación.

Tal como puede verse en la figura 21, la empresa como corporación, como cualquier institución económica, lo que tiene que reducir es el despilfarro de sus recursos que origina costes de coordinación. Los costes fijos son, en gran medida, una respuesta a una mala utilización de los recursos o inadecuada utilización de los mismos y corresponden a elevados costes de coordinación. La empresa como corporación tiene dos ámbitos en los cuales tiene que actuar para reducir permanentemente sus estructuras de costes de coordinación:

- . Una **dimensión interna** a la que denominamos cultura empresarial que responde fundamentalmente a los costosos esquemas organizativos y del comportamiento de los sujetos involucrados en esos esquemas organizativos. Ambos, naturalmente, son interdependientes, pero poseen naturaleza propia cada uno de ellos. Si esa organización y esa cultura organizativa no está identificada con la corporación, se tendrán que instaurar múltiples comisiones y otros órganos de gobierno con grandes costes, no sólo directos, como consecuencia del comportamiento en esas comisiones u otros grupos similares.

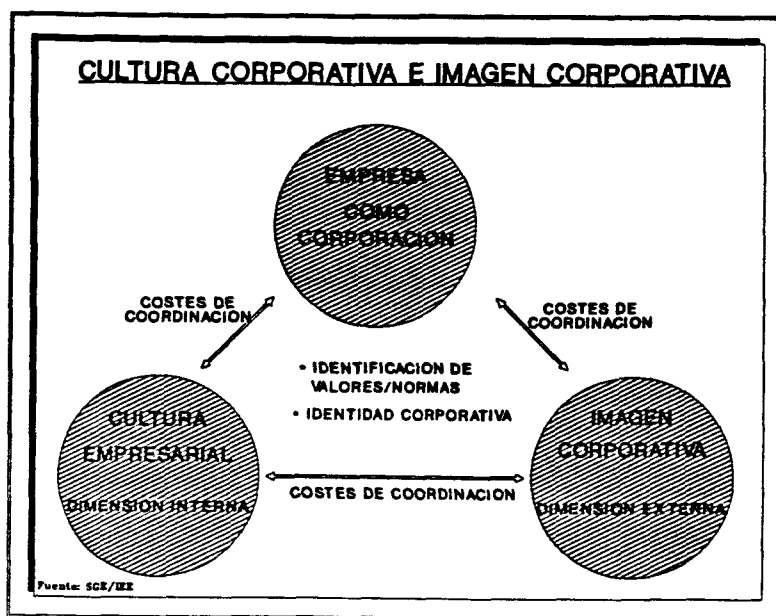


Figura 21

- . La empresa como corporación también tiene que **coordinar** con su entorno, con el entorno suministrador y con el entorno al cual sirve, así como también como el entorno de la opinión pública, Estado, etc.; en la medida en la cual la empresa sea asumida por ese entorno con una unidad clara y precisa, los costes de coordinación serán más bajos. El problema que se plantea permanentemente es cómo se consigue que esta referencia de la empresa con su entorno, su imagen corporativa, sea la más eficiente, a los efectos de que el proceso de adaptación genere costes bajos y con ello incremente la competitividad de la empresa.
- . Los costes de coordinación entre una cultura empresarial una forma de entender internamente las prestaciones de servicios, y la forma como lo ve el proveedor o suministrador, la opinión pública o el Estado, define otros costes de coordinación que va a determinar el que esa empresa sea eficiente o no. Hay empresas que consideran internamente que lo están



haciendo muy bien, pero la imagen que tienen es muy mala, por consiguiente, tienen elevados costes de coordinación.

La nueva cultura corporativa lo que trata, es de que esta identificación de la corporación se realice, no por reglas burocráticas administrativas, por reglamentos o por otros artilugios semejantes, que prácticamente generan grandes coste de coordinación, sino a través de que los individuos de dentro y de fuera de la empresa asuman unos valores y normas con respecto a la misma, con los que actúan a la hora de decidir y valorar las actuaciones empresariales.

La identidad corporativa establece que la institución empresarial no es un conjunto de partes, sino que es una unidad configurada por las aportaciones en conjunto, y así dará una respuesta adecuada.

La nueva concepción empresarial debe entenderse, con respecto a la concepción típica administrativa de la empresa de las décadas anteriores, no solamente como una dimensión organizativa, sino que ésta, a la vez, es consecuencia de dos grandes dimensiones:

1. De lo que he denominado **dimensión corporativa**, esto es, la empresa está en el entorno realizando competitividad en base a la definición de la corporación o la unidad del todo, mediante una determinación de su filosofía empresarial, de sus valores, mediante una identificación cultural de las formas de realizar y mediante una forma de dirigir estratégicamente los procesos de adaptación (véase figura 22).
2. Pero, por otro lado, la empresa es también consecuencia de su forma de concebir los procesos de dirección y organización, es decir, del Management. En una economía competitiva, abierta, el peso de la institución no recae en la mera organización del proceso productivo, sino en la forma de dirigir la corporación, lo cual exige hombres que precisamente dispongan de capacidades para poder hacer cálculo económico (controlling y planificación), para poder ordenar de manera eficiente (organización), que disponga de información lo suficientemente adecuada para hacer esos cálculos económicos y organizativos y, muy en

particular, que sepan dirigir hombres, esto es, sepan integrar a los efectos de motivar.

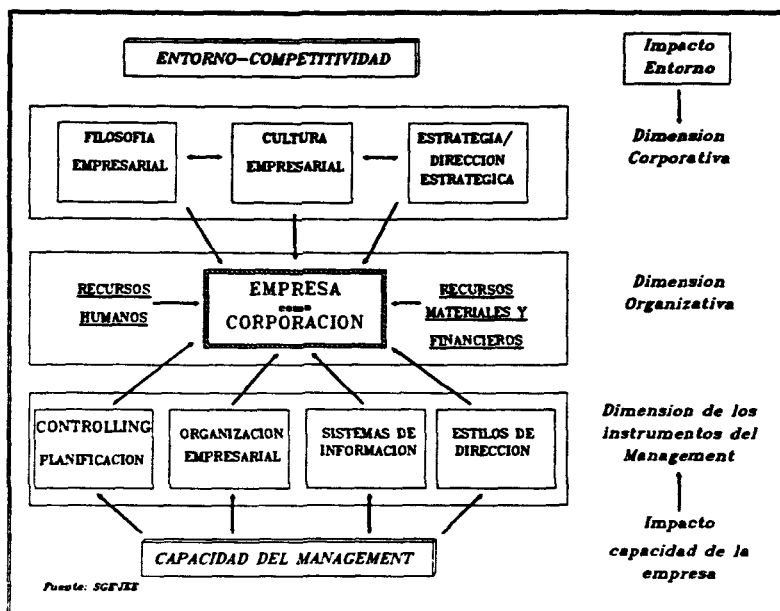


Figura 22

Ese es el concepto de empresa que consideramos básico para una sociedad abierta y competitiva.

Lo cual implica que una empresa tenga tres grandes dimensiones, que definen el perfil que debiera poseer la empresa española actual en el contexto Europeo; el éxito empresarial está caracterizado por:

- Una dimensión intelectual, mental, que significa la capacidad del hombre para fijar un rumbo, una filosofía empresarial, esto es, los valores y criterios con los cuales se tienen que identificar las personas involucradas desde dentro desde fuera, de manera que los miembros de esa corporación se identifiquen con el proyecto. Esta es la única manera de reducir costes de coordinación de forma eficiente, en base a otra forma de integrar, motivar y dirigir a las personas.

- La **dimensión económica** que es, fundamentalmente hoy, la forma en la cual la empresa frente a su competencia se adapta estratégicamente a las situaciones cambiantes. Estos son los costes de adaptación o costes de coordinación con el entorno. El cálculo económico se desplaza del cálculo del escandallo, típico de administración de empresas, al cálculo económico de adaptación o cálculo de estrategia.
- Por último ambas dimensiones, la intelectual y la económica, se manifiestan instrumentalmente en los cambios organizativos que tienen que ser **rápidos y flexibles**; en los momentos actuales, la organización no es el fin, sino el medio que tienen que utilizar los hombres para realizar las otras dos dimensiones anteriormente señaladas.

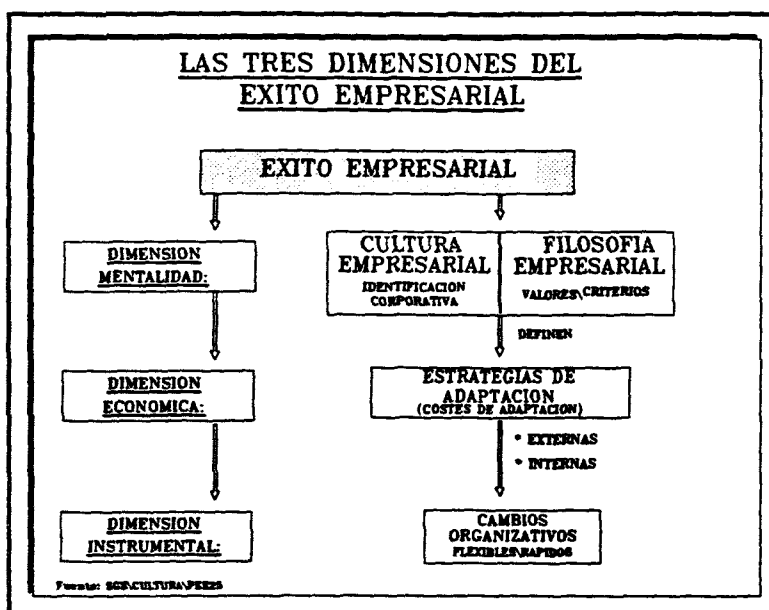


Figura 23

Por ello es importante que el perfil de la empresa venga definido, en primer lugar, por un valor cultural, y no tanto económico, como es el del comportamiento competitivo de la institución y de los hombres involucrados en la misma. Com-

petitividad significa siempre integrar comportamientos del otro para hacer cálculos económicos correctos, ya que supone una nueva referencia, una nueva forma de medir, y este cálculo económico es siempre un criterio socio-económico, no es un criterio contable.

Esto implica integrar en este cálculo económico los valores económicos, los valores culturales, los valores corporativos y los valores societarios. Si se analizan detalladamente esos cuatro grupos de valores, puede verse que éstos configuran los costes de coordinación de toda empresa y, consiguientemente, sus costes fijos, la rigidez o flexibilidad de la empresa a los procesos de cambio y sus posibilidades de supervivencia y de éxito.



Figura 24

Es por lo que la empresa tiene que desarrollar su competitividad basándose, por un lado, en la propia institución empresarial que denominamos aquí corporación. Esta hay que definirla en base a sus elementos constitutivos: darle orientación, filosofía empresarial, crear una unidad cultural, unidad doctrinal, y saber adaptarse teniendo en cuenta el comportamiento de los competidores. Por otro lado, la empresa tiene

que ser dirigida estratégicamente, es decir, conociendo en qué aspectos las empresa poseen diferencias positivas respecto a la competencia y, consiguientemente, la organización de esa empresa está en función de esa respuesta de adaptación estratégica.

De ahí se deducen los sistemas de valores directivos o sobre los que deben descansar los criterios de decisión, y no los criterios funcionales que todos hemos aprendido. De la dirección de los recursos humanos en base a esos sistemas va a depender la actividad empresarial y la información que se necesita para el desarrollo estratégico de la empresa.



Figura 25

Consiguientemente, el nuevo perfil de la empresa implica, en primer lugar, definir a la misma en su filosofía empresarial, ya que de ahí se deriva los criterios para esa empresa. De poco sirven criterios tradicionales como ratios u otros compo-

nentes; en la actualidad hay que definir los criterios en base al posicionamiento competitivo de la empresa, lo que abarca las dos dimensiones siguientes :

- La **dimensión externa**, que significa la relación o coordinación entre empresa y entorno, desde el punto de vista de la selección adecuada de entornos o mercados, de la forma de elegir la estrategia y del cómo aflorar los potenciales externos.
- De la **dimensión interna**, que implica la forma de dirigir y que se refleja en la utilización de los potenciales humanos y económicos de los que depende la empresa.

Ambas dimensiones conjuntamente, junto con la filosofía empresarial, definen una cultura que va a incidir de manera decisiva en los costes de coordinación y, consiguientemente, en el éxito empresarial.

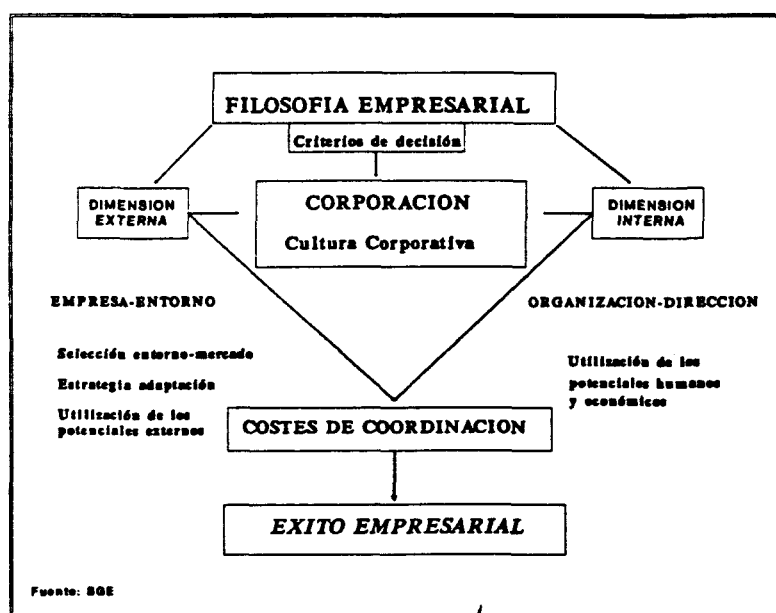


Figura 26

VI. EXIGENCIAS AL DIRECTIVO

Como puede apreciarse en la figura 27, la empresa española no integra el entorno. Existe un rechazo tradicional, de desconfianza, en gran medida justificada, ya que la empresa ha estado al servicio del entorno y no el entorno al servicio de la empresa. Cuando se diseñan políticas económicas, políticas laborales, políticas fiscales, naturalmente que el político debe perseguir los objetivos que él ha entendido en su programa político, pero no lo puede hacer contradiciendo a la lógica empresarial, esto es, solamente dará respuesta eficiente a sus políticas laborales, salariales, fiscales, etc.... si verdaderamente consigue dar mayor eficiencia a la empresa, tanto en lo económico como en lo social. La ruptura de esta no aceptación del entorno por parte de la empresa, de esta desconfianza en el entorno, de esta servidumbre, lleva a grandes costes de coordinación entre la empresa y el entorno; y ésta es la primera barrera que tiene que romperse en la empresa española cara a una dinámica competitiva en el contexto español.

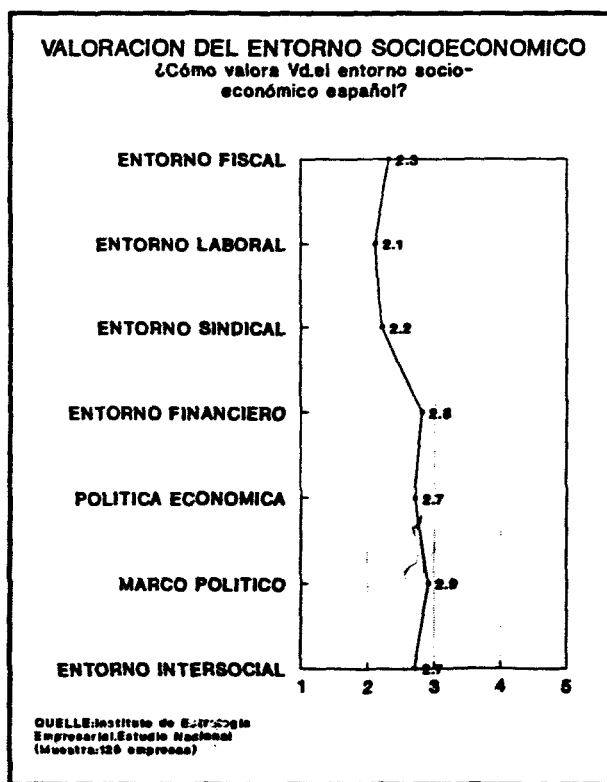


Figura 27

Puede apreciarse que precisamente los empresarios españoles son conscientes, en su mayoría, de que la entrada en un nuevo entorno como el Acta Unica Europea supone reajustes y que, en muchos de los casos, estos reajustes pueden crear problemas. Lo que realmente es preocupante en el resultado de esta encuesta es que no ven a corto plazo resultados positivos, lo cual se está manifestando de manera permanente en actuales planteamientos de resistencia a la integración.

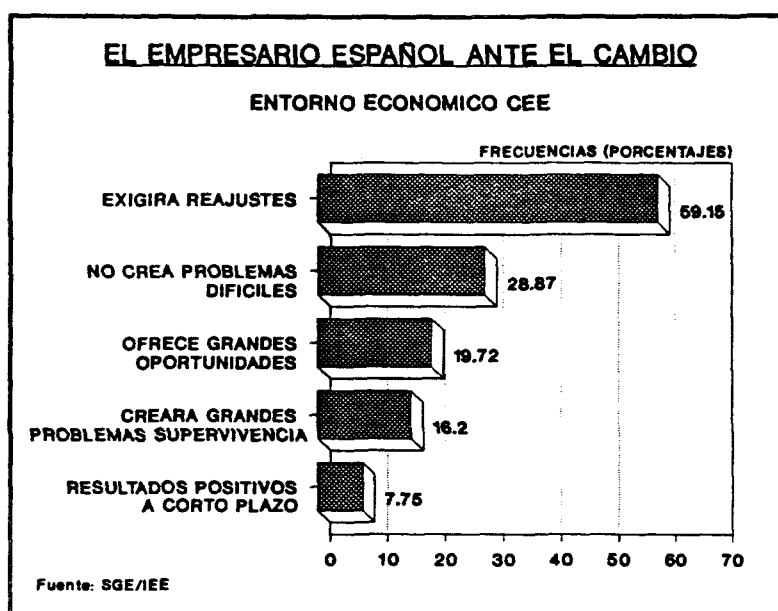


Figura 28

Uno de los aspectos más significativos cara a este proceso de adaptación es que el empresario español es consciente que tiene que reducir los costes de coordinación y que tiene que aumentar los beneficios pero, sin embargo, no se da cuenta que este no es un problema de ajuste administrativo, ni incluso tendencial, sino que es mutativo, de ruptura y, por lo tanto, tiene que conocer más sobre sus competidores y, consiguientemente, sólo podrá hacer cálculo eficiente cuando conozca a sus competidores europeos. Este es quizás uno de los problemas más graves en el diseño actual de la empresa española.

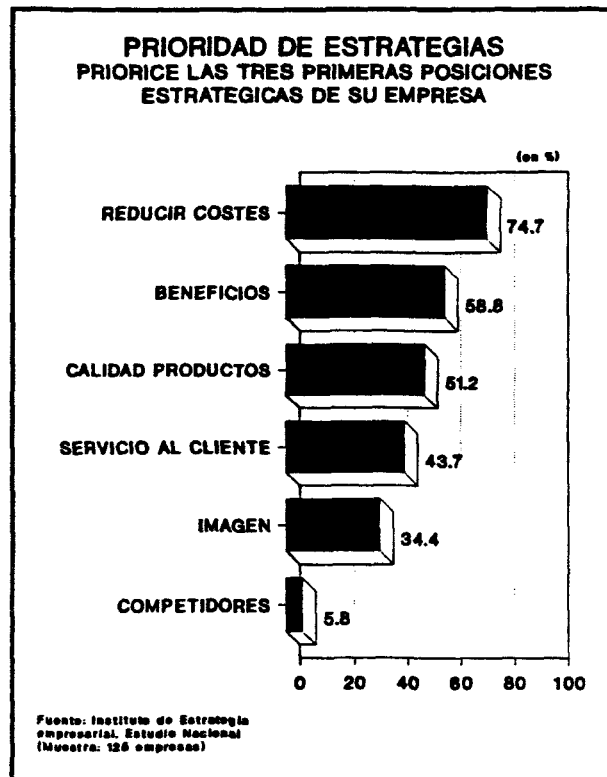


Figura 29

También el empresario español es consciente, de manera significativa, aunque no relevante, de que la baja utilización de las capacidades productivas es una de las principales causas negativas y, sobre todo, lo que verdaderamente no valora con la suficiente envergadura, es el papel del marketing y de la organización de la empresa como factores estratégicos. Los resultados de esta encuesta manifiestan permanentemente el hecho de que no se ha roto la trayectoria estatista-administrativa de la empresa española, frente al proceso de cambio a economías abiertas y competitivas.

VII. LA RESPUESTA EMPRESARIAL Y LAS EXIGENCIAS AL ENTORNO

Desde la perspectiva empresarial, lo que se puede trasladar perfectamente a la perspectiva sindical y a la propia Administración Pública y al comportamiento de los políticos, Europa se encuentra ante un cambio total del perfil de exigencias a los hombres que dirigen instituciones. Como puede verse en la Figura 30, lo que se exige en el futuro a los hombres que dirigen instituciones, a los directivos y al personal, es una mayor visión, una capacidad empresarial de percibir dónde están las oportunidades y no ocultarlas o reservarlas, el lograr un mayor trabajo en equipo. Es decir, el entorno y la empresa no pueden funcionar por separado, hay que integrar, y aquí se encuentra uno de los mayores defectos de toda la cultura española: la falta de diálogo. Diálogo no es consenso, y el consenso no se alcanza si verdaderamente no se produce previamente una información mutua, se genera confianza para establecer un trabajo en equipo en el sentido amplio. Un aspecto importante es que

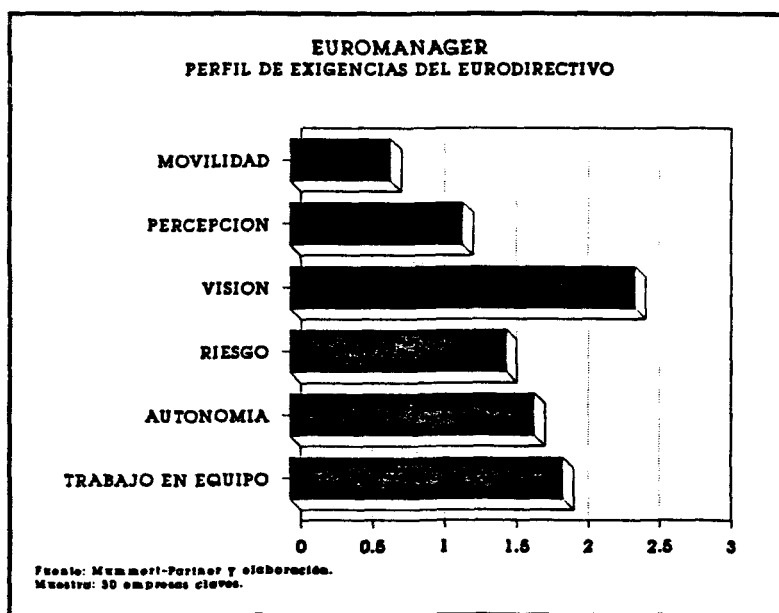


Figura 30

debe romperse el miedo a la descentralización, se necesita mayor autonomía, y dar mayores roles a los hombres pero, en particular, hay que incrementar la cultura de asunción de riesgos en las instituciones españolas.

Hay dos aspectos importantes que deben reseñarse adicionalmente: por un lado, esa capacidad de disposición empresarial, la percepción o intuición de dónde están las oportunidades y dónde están los riesgos para poder hacer un cálculo económico eficiente y, en particular, debe destacarse que en un mercado abierto y competitivo de 340 millones, si no se mejora la predisposición a la movilidad difícilmente van a poder aflorar potenciales humanos.

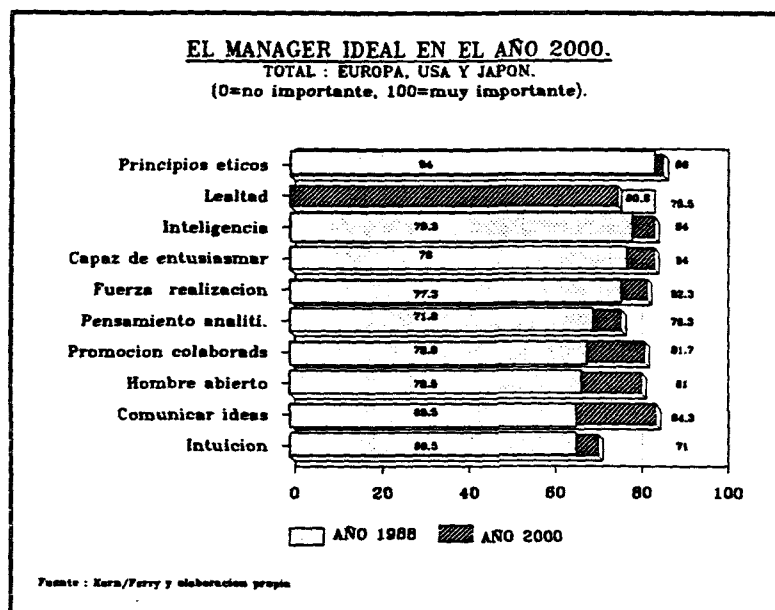


Figura 31

La ruptura en la forma de dirigir las instituciones, tanto empresariales como de otra índole, se refleja en el perfil que se prevé para los próximos años. Como puede apreciarse en la Figura 31, lo que se trata es de que la coordinación no se realice a través de procesos burocráticos administrativos, de reglamentos, sino habiendo fijado principios éticos que tienen que ser observados por el conjunto de hombres

implicados en esa organización, de forma que se facilite no sólo la coordinación sino, al mismo tiempo, se disponga de suficiente flexibilidad y rapidez para adaptarse cuando los hombres están identificados con una serie de principios éticos claves.

La lealtad, entendida como la confianza, constituye, sin duda, una de las condiciones para que la coordinación se realice con los menores costes posibles, así como la inteligencia y la capacidad analítica.

Se precisa de hombres que dirijan instituciones que sepan venderlas, que sepan entusiasmar y que sepan, fundamentalmente, involucrar al otro para motivar su capacidad creativa e innovadora a los efectos de diseñar nuevas estrategias.

Se precisa también hombres y directivos que sean promoción de colaboradores, hombres abiertos, capacidad de comunicar ideas y que tengan percepción.

Estos perfiles significan básicamente otro tipo de hombre dirigiendo las instituciones, con un menor contenido político recogido en los principios éticos y una mayor capacidad para integrar hombres de manera que puedan lograr aflorar su capacidad de visión y ayudar a realizar estrategias eficientes.

VIII. CONCLUSIONES

Como resumen puede señalarse lo siguiente:

1. A la vista de la situación actual, consecuencia de todo el proceso de desarrollo económico español, la situación de competitividad de la empresa española es muy baja y muy preocupante.
2. Sin embargo, la economía española y la empresa española, tienen grandes oportunidades. Si no fuera así, no habría inversión extranjera en empresas españolas.

3. Para poder dar respuesta a esas oportunidades que hoy tiene la empresa española, una de las condiciones claves es el problema de una mejor utilización de sus potenciales. Ello exige otra forma de dirigir y de entender la empresa y, sobre todo, exige integrarse en el Mercado Único Europeo, que es dónde hay oportunidades para colocar las capacidades que el empresario español ha creado.
4. Aquel empresario y directivo que sepa dirigir y asignar la función directiva de forma que afloren esos potenciales con una mayor rotación de inmovilizados ha triunfado.
5. Para ello es necesario definir las corporaciones, internacionalizar los planteamientos empresariales y, muy en particular, establecer una forma de integrar hombres en el proceso corporativo.
6. Es el futuro el que verdaderamente ofrece oportunidades, lo que implica salir de una mentalidad y cultura estatista, reguladora, temerosa de libertades, para asumir una cultura en la que se crea en el hombre, en el que verdaderamente las libertades, la desregularización imprima el que las instituciones singulares asuman muchas de las obligaciones que hoy tienen asumidas normas reguladoras estatales.

